

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTACIÓN ENSAYO COMO OPCIÓN DE GRADO**

**TEMA: FACTORES QUE INCIDEN EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL Y LA COMPETITIVIDAD**

**REALIZADO POR: MARTHA ISABEL PÉREZ  
CARRILLO  
CÓDIGO: d0103114  
TUTOR: LINA PEÑA  
JURADO SUSTENTACIÓN: JORGE BOLÍVAR**

**Octubre 27 de 2014**

---

## ¿Influye el diseño organizacional en el desempeño de los colaboradores?

Análisis de los factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad.

MARTHA ISABEL PÉREZ CARRILLO

### Introducción

En la tendencia actual, de organizaciones inmersas en un mercado cambiante, dinámico y diverso, el diseño organizacional sirve como referente de análisis de estas compañías, este se comprende en dos escenarios, el primero de ellos es la parte externa o el medio ambiente en el que se desarrolla la organización y el segundo escenario es el análisis de las relaciones internas (cultura organizacional) y de la estructura organizacional.

Entonces el diseño organizacional es el uno de los referentes de análisis de competitividad y desempeño laboral, en los aspectos interno y externo de la organización.

En este contexto, se encuentran diferentes metodologías que permiten el estudio de la eficiencia y productividad empresarial, dentro de estas el “Diagrama de Porter”, como resultado del análisis de la competitividad de las organizaciones en los aspectos: “Condiciones de factores, contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial, condiciones de demanda e industrias relacionadas y de apoyo”, los anteriores en conjunto se les adicionan en el análisis los atributos de Gobierno y Azar (entendido como las variables exógenas del entorno).

Con relación a lo descrito, como concepto asociado al diseño organizacional y a la ilustración sobre la metodología teórica del diagrama de Porter, el propósito de este documento de reflexión académica es analizar los factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad.

La metodología usada en el desarrollo del presente documento es un análisis de investigación cualitativo, de reflexión e inferencia documental.

Este documento estará organizado en tres capítulos, el primero de ellos describe el marco de referentes documentales, teóricos y conceptuales; el segundo presenta el análisis con base en la matriz metodológica y el Diagrama de Diamante de Porter, el acapice final describe las principales conclusiones y recomendaciones del tema.

## II MARCO DE REFERENTES DOCUMENTALES, TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

El presente marco de referentes, se organiza en dos capítulos, uno inicial conceptual que pretende clarificar conceptos especiales asociados al diseño organizacional, a la estructura de las organizaciones y a las metodologías de análisis y un segundo espacio donde se describen las aproximaciones teóricas y documentales, del tema de investigación.

### 2.1 Marco Conceptual:

Con el fin de lograr la mejor comprensión acerca los factores que influyen en el desempeño y la competitividad organizacional, a continuación se describen los siguientes conceptos:

- **Ambiente de Trabajo:** Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son: 1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros, y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia, tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente entre los cuatro factores influyentes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.
- **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta.<sup>1</sup>
- **Competitividad Organizacional:** Michael Porter en su obra “Ser Competitivo manifiesta que la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar muchos ámbitos del esfuerzo humano. Se integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseada y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse. El liderazgo en costos y la diferenciación la buscan en muy diversos segmentos de la industria, mientras que las estrategias de concentración se centran en la ventaja de costos (concentración de costos) o en la diferenciación (concentración de diferenciación) en un segmento pequeño. Las acciones

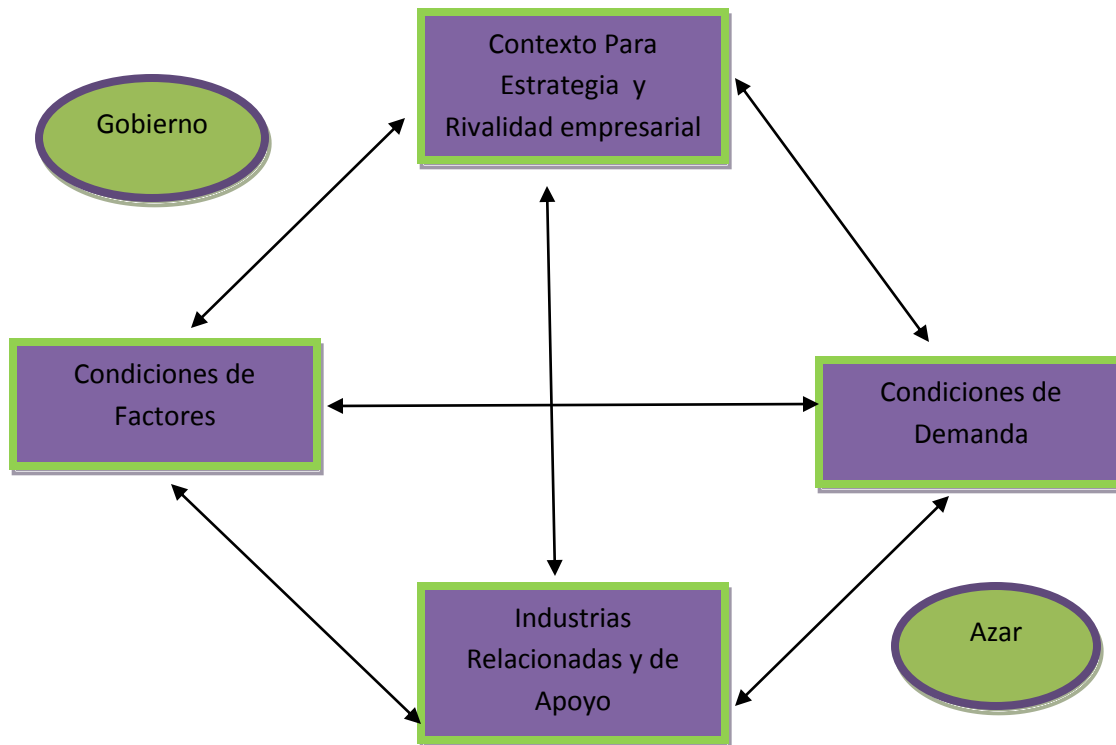
---

<sup>1</sup> Richard L. Daft, Teoría Organizacional [2007]

necesarias para instaurarlas varían según la industria, lo mismo que las que son factibles en una industria. A pesar de que no es nada fácil escoger e instrumentar una estrategia genérica, son procedimientos lógicos que es preciso ensayar en cualquier industria.

- **Diseño Organizacional:** En este diseño organizacional podemos ver el conjunto de de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización y se representa en un organigrama.
- **Desempeño:** puede presentarse con un cuestionario a los expertos los cuales deben responder y se analizan los resultados, después realizar una segunda vuelta se envía a los expertos el cuestionario junto con la información obtenida de la primera vuelta. Se puede realizar muchos intentos hasta llegar al objetivo deseado y la respuesta del grupo se da en forma estadística y así podemos conocer el grado de aprobación obtenido.
- **Estructura:** El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo, y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas. Con esto la dirección general es la responsable de todo y si resumimos, en la gestión tradicional la dirección tiene que intervenir con mucha frecuencia en todos los procesos ya que en un solo proceso puede involucrarse muchos departamentos con muchos responsables donde su única orientación en la misma alta dirección.

- Diagrama de Porter:



Fuente: Documento de estudio sobre análisis estratégico y del entorno. Instituto Europeo de Postgrados 2013. Diseño: adaptación del autor.

Luego, teniendo un esquema formal en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir en el grupo humano, considerando todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale recordar que el trabajo se divide en diferentes tareas y su correspondiente coordinación.

## 2.2 Referentes Documentales y Teóricos:

Dentro del análisis de la estructura organizacional como referente documental, es necesario documentar conceptualmente lo referente a estructura y su relación dentro de la organización, los tipos de estructuras organizacionales como referentes de organización y formas de comunicación y finalmente se requiere conocer los niveles de la estructura organizacional y su clasificación, para comprender las formas y tipos de poder.

Así mismo, como parte de la revisión documental se describe el Diagrama de Porter y su relación con la estructura organizacional.

Entonces, la estructura organizacional, es más la forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales y operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de una empresa <sup>2</sup>, ya sea para formalizar los flujos de autoridad, decisiones y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue y con esto lograr los objetivos <sup>3</sup>.

El ser humano con el fin de compensar ciertas necesidades, busca relacionarse de cierto modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal, lo cual permite que las relaciones que se van construyendo sean una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que identifica y puede diferenciar a las organizaciones contribuyendo con la eficiencia y la eficacia de la organización.

La importancia de generar una estructura organizacional, radica en que esta es comparada con la evolución de la civilización humana ya que como sociedad debemos cumplir con ciertos parámetros de organización que nos permiten desarrollar una convivencia en todos los campos y situaciones cotidianas.

---

<sup>2</sup> Papel Político (2006)

<sup>3</sup> Hall op cit p 53

Lo que vemos a través del tiempo y que toma fuerza hasta hoy esta que la estructura organizacional de sus descentralización donde el proceso de la toma de decisiones se delego a una unidad más pequeña la cual permite que una o dos personas de la organización tomen el control y dirección de la misma en beneficio del orden y así mismo, delegar funciones de acuerdo a sus necesidades<sup>4</sup>.

Igualmente la responsabilidad debe ir acompañada de autoridad, la cual debe ser descendente, imponiéndose desde el nivel superior al nivel inferior, creando así buena comunicación, buen control administrativo y respeto a dicha autoridad.

Así mismo, la división del trabajo debe ser adecuada de acuerdo a las funciones que se desarrollan y se deben asignar a diferentes áreas específicas evitando así la duplicidad de las funciones; por esta se entiende que es el sistema de fraccionamiento del trabajo, donde la especialización rinde enormes beneficios, siempre que la administración sepa aprovecharla para obtener mejores resultados.

En este orden, la estructura organizativa proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes que entran a formar parte son:

- **La Alta Dirección:** este nivel lo conforman las personas que deciden el presente y el futuro de la organización, aprueban políticas, estrategias, procedimientos y presupuestos.
- **Los Altos Ejecutivos:** este nivel lo conforman las personas que ejecutan lo aprobado por la Alta Dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.
- **La Departamentalización:** está integrado por personas que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y generalmente a cargo de un responsable.
- **Las Funciones:** este nivel corresponde a los procesos que se realizan en la actividad propia de la organización, donde las personas aplican y cumplen los procesos establecidos para el logro de los objetivos.

---

<sup>4</sup> Papel político (2006)

De acuerdo con lo anterior el principio de especialización del trabajo se relaciona con el método de departamentalización, es decir, la división de una organización por medio de unidades especializadas que cumplen funciones específicas.

Cabe anotar que muchas organizaciones cuentan con las Funciones de Asesoramiento, las cuales son características del crecimiento de una organización y significan una función de apoyo, estudiando problemas internos y externos, ofreciendo sugerencias y recomendaciones, preparando planes de desarrollo del negocio, estrategias, etc.

Una estructura organizacional en su diseño debe tener en cuenta aspectos para concretar su estructura en elementos como son:

- ✓ Jerarquización de puestos.
- ✓ División del trabajo.
- ✓ Definición de puestos.
- ✓ Asignación de tareas.

### **2.2.1 Dentro de los diseños organizacionales más comunes, estructura simple, burocráticas, matricial:**

Desde este punto del diseño de la estructura organizacional, podemos identificar varias clases de organizaciones dentro de las cuales las tres más importantes son:

- ❖ **La Estructura Simple**, la cual se caracteriza por tener un bajo nivel de departamentalización, y la autoridad se centraliza en una sola persona quien es el administrador y dueño. Aplica para negocios minoristas y empresas pequeñas.
- ❖ **La Estructura Burocrática**, se caracteriza por desarrollar operaciones rutinarias, las cuales se dan por la especialización del trabajo, procedimientos formalizados y el cumplimiento de normas. En este la autoridad es centralizada bajo el principio de la cadena de mando, bajo el criterio del procedimiento administrativo de quien informa a quien.



- ❖ **La Estructura Matricial**, cuya característica radica en que se rompe el concepto de unidad de mando, porque crea líneas dobles, es decir, los funcionarios tienen dos jefes, el administrador de la unidad funcional y el jefe de la unidad a la que pertenece, facilitando así la coordinación y comunicación.

### 2.2.2 Niveles de la estructura organizacional.

También debemos señalar que la estructura organizacional cuenta con unos niveles que comprende la pirámide organizacional de una compañía, los cuales son:

- **Máximo Órgano Representativo y Deliberante:** constituido por la Junta General de Accionistas, legalmente convocada y reunida, quienes tratan asuntos específicos.
- **Directivo:** se constituye en el máximo órgano de administración, elige la Junta General De Accionistas, con facultad de administrar, gestionar, organizar, representar legalmente la empresa y delegar funciones.
- **Ejecutivo:** es responsable de promover la existencia de un ambiente de control interno efectivo y se constituye en la máxima instancia ejecutivo, con facultades delegadas para organizar, dirigir y gestionar el conjunto de la organización, mediante procesos administrativos.
- **Administrativo:** es el nivel de apoyo en los procesos administrativos integrales de la organización. Aquí se hacen cumplir las normas y procedimientos administrativos para el desarrollo de las actividades bajo el principio de logro de los objetivos.
- **Operativo:** es donde el capital humano está relacionado directamente con los procesos de producción de bienes y servicios, con tareas asignada cumplimiento de metas fijadas en el desarrollo empresarial.

En todo caso el objetivo principal de la estructura organizacional es lograr armonía en la empresa, a través del compromiso y sentimiento de pertenencia, a la hora de adoptar las tareas con habilidad y conocimientos necesarios; es en este sentido, donde la estructura

tiene relación con las actitudes y comportamiento de los trabajadores y empleados de una organización.

Llegando a la hipótesis de trabajo que se plantea, podemos citar la siguiente afirmación:

*<sup>1</sup>“Si se tiene una estructura organizacional fortalecida entonces se produce un incremento en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores”.*

Diagrama de Porter<sup>5</sup>:

1. Condiciones de los factores (insumos): Son la dotación de factores con los que cuenta la organización: recursos humanos y físicos, conocimientos, capital e infraestructura con estos insumos se puede competir y saber usarlos adecuadamente puede generar la ventaja.

2. Condiciones de la demanda: Representa la demanda interior de los productos o servicios. En teoría Porter dice que la demanda interior es el mecanismo mediante el cual las empresas perciben las necesidades del comprador. Si la demanda interior ofrece a las empresas locales una información más rápida y clara de las necesidades del comprador, se tiene una ventaja sobre los rivales.

3. Sectores afines y de apoyo: Es la existencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines dentro de la organización, los cuales de ser competitivos generan apoyos especiales a las empresas.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Son las condiciones vigentes respecto a la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas.

Aun así, y de acuerdo con Porter el modelo no queda completo con estos cuatro atributos. Como puede apreciarse en el gráfico de la página anterior, los atributos anteriormente mencionados se complementan con dos elementos: el azar y el papel del Estado. A la función del Estado se le otorga importancia como efecto externo que mejora el diamante de la competitividad, dado su poder para establecer leyes, normas y políticas.

---

<sup>5</sup> Documento de Estudio sobre Análisis del Entorno, Interno y de la Competencia. Diagrama de Porter. Análisis Estratégico. Instituto Europeo de Posgrados. 2013.

### Capítulo 3. Análisis, Conclusiones y Recomendaciones:

Se considera que la estructura organizacional, está en el marco de referencia de una organización y proporciona lineamientos que pueden asociarse la cultura organizacional y el comportamiento que pueden integrar o rechazar a los nuevos integrantes, es decir, para ser aceptado dentro del grupo social no es suficiente ser el mejor en el área, ni conocer todo acerca de su trabajo y sus procedimientos, sino que debe incorporar y hacer suyos los códigos, la filosofía y muy importante tener una buena comunicación o también llamados canales personales, esto debe aplicar con los empleados antiguos pues deben ser capaces de adaptarse a los cambios.

Algo importante para la organización debe ser conocer el grado en el cual el personal que la integra percibe los valores y normas de la misma, como estimulantes e incentivadores para lograr una buena integración individuo- organización, individuo- trabajo y para un óptimo desempeño de su labor; también que tan motivante es el puesto de trabajo para el logro de los propósitos.

Al lograr esto se permite a los integrantes de la organización guiarse con pautas de comportamiento e interpretación de la realidad específica que significa FORMAR PARTE, permite que sus integrantes nuevos o antiguos sepan cómo se hacen las cosas ahí.

Toda organización considerada como un sistema social se constituye en el marco que hace sentido a las actividades cotidianas laborales y se ven influenciadas por los procesos de globalización, por los impactos sociales en cuanto a lo económico, político y social, lo que les lleva a hacer cambios trascendentales en su estructura total, a fin de adaptarse y subsistir como organismo social. Durante este proceso las organizaciones tienden a pasar por enormes cambios tanto en su estructura de gobierno como de administración, de movilidad de personal (cambios en su organigrama) y demás. De igual forma puede haber cambios internos como la apertura de más departamentos o unidades llegando a modificaren algunos aspectos la perspectiva de la misión de la organización.

Lo anterior genera unos indicadores considerados como los factores que permiten medir y evaluar los aspectos relacionados con la estructura organizacional, el desempeño laboral y la productividad.

El primer indicador tomado en consideración es la **estructura organizacional**, compuesto por la misión, visión, valores, comunicación, inducción de personal de nuevo ingreso, eventos oficiales, documentos oficiales, relaciones formales e informales y creencias

compartidas; el conocimiento que tenga el colaborador de todos estos símbolos y si tienen sentido para ellos, la participación, el conocimiento de los cambios de la empresa; todo esto en relación con el desempeño.

El segundo indicador es el **desempeño laboral**, compuesto por funciones, responsabilidades, acciones, comportamientos observables, objetivos, metas por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes, conocimientos, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto.

El tercer indicador es la **productividad**, compuesto por eficiencia, insumos, procesos, productos, demanda, estrategia, metas, rendimiento, uso de recursos, eficiencia y estado.

Al haber enumerado los anteriores indicadores podemos citar lo siguiente, <sup>2</sup>*“¿cómo consiguen tener éxito las empresas en el entorno competitivo de hoy en día? El factor que puede hacer destacar a una organización es EL PERSONAL. La calidad de los colaboradores de la organización, su entusiasmo y satisfacción en el trabajo, su experiencia y su sensación de recibir un trato justo en este la comunicación es un factor muy importante, afectan la productividad de la empresa, al servicio al consumidor, a su reputación y a su supervivencia. En definitiva, son las personas que gracias su sentido de pertenencia pueden marcan la diferencia”*.

La respuesta a esta pregunta sirve como base para demostrar la importancia que tiene una eficiente gestión del recurso humano para el logro de los objetivos organizacionales.

Una organización que quiere ser competitiva, no puede desconocer ni negar la importancia de la eficiencia de las personas que actúan en el desarrollo de esta para lograr el éxito; y todos los directivos deben saber reconocer que es lo que motiva a sus empleados, qué expectativas tienen de su trabajo, qué requerimientos de capacitación y competencias tienen que cubrir, entre otras cuestiones.

Teniendo esto en cuenta, al generar cambios en una organización, ya sea para su fortalecimiento y crecimiento, o simplemente para hacer un cambio en su misión, valores, ideario, principios, o propósitos, se crea como consecuencia un desbordamiento por su mismo crecimiento o detenerse por no cumplir con mínimos de desempeño laboral y productividad. Cada uno de estos eventos en su devenir marca un cambio importante que acompañados de frecuentes modificaciones en el organigrama o estructura de la empresa, inseguridad en el puesto, exceso en las cargas de trabajo y la influencia de movimientos laborales de momento, generan cambios en el comportamiento de los colaboradores; algunos logran identificarse con los propósitos y se comprometen con la misión de la empresa, otros simplemente cumplen o se pierden al no poder seguir el ritmo o simplemente no llegar a tener esa comunicación que ayuda a fortalecer la productividad.

Cabe señalar que los cambios no siempre son aceptados por el colaborador, ya sea por no contar con descripciones de puestos y de movimientos de personal, en donde algunos pierden estatus e incluso su empleo, otros ascienden jerárquicamente; en ambos casos caracterizados por poca comunicación, incertidumbre, rumores que crean temores, inseguridad y malestar que no permiten que el colaborador puede desarrollar las funciones con la misma capacidad que cuando se motiva y se está un cargo donde se sienta que la labor que realiza esta siendo valorada por el jefe.

Por lo anterior, es importante que los directivos de las organizaciones tengan en cuenta todas las variables y debilidades que afecten la comunicación y con esto se contribuyen a que se genere un ambiente de trabajo que no afecte el desempeño de los colaboradores y así mismo realizar un proceso de mejoras que logren cambios importantes en el sentido de responsabilidad, recompensas recibidas, claridad de las funciones y espíritu de equipo.

A manera de reflexión y recomendación vale la pena resaltar otros factores e indicadores que provocan el bajo desempeño laboral y la baja productividad, para que las organizaciones las puedan tener en cuenta y logren crear soluciones o maneras de apaciguar la problemática; entre otros están:

- ✓ Desmotivación personal.
- ✓ Mala distribución de las actividades administrativas.
- ✓ Estrés laboral.
- ✓ Cambio organizacional.
- ✓ Políticas de contratación.
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Falta de liderazgo por parte de los directivos.
- ✓ Baja recompensa, apoyo e identidad.
- ✓ Desaprobación de la iniciativa individual.
- ✓ Rotación y ausentismo de personal.

Al haber analizado en conjunto las definiciones y los diferentes contextos, los aspectos relevantes de una estructura organizacional y el cómo esta afecta el desempeño de los colaboradores de una organización, se puede afirmar lo siguiente:

- Que el comportamiento de un trabajador no siempre es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que tenga el colaborador con la empresa.

- Que es muy común que en las organizaciones no se les dé suficiente motivación a las personas, por lo que pierden interés en su trabajo y su satisfacción disminuye. En este caso se debe tener en cuenta que el asesoramiento establece un contacto directo con los empleados, y a menudo, influye en ellos para que tengan mejor rendimiento o reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo.
- Que profundizar en el estudio de los diferentes factores que provocan el bajo desempeño laboral es la clave para el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.

Lo más recomendable es que el proceso de evaluación y medición del rendimiento y comportamiento laboral sea realizado por una entidad externa a la empresa, con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información, neutralizar la desconfianza al igual contar con buenos lideres.

#### 4 Bibliografía:

Documento de Estudio sobre Análisis del Entorno, Interno y de la Competencia. Diagrama de Porter. Análisis Estratégico. Instituto Europeo de Posgrados. 2013.

<http://www.harvard-deusto.com/articulo/Conversacion-con-Michael-E-Porter-la-estrategia-y-la-estructura-organizativa>

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/043041.pdf>

<http://es.slideshare.net/AmadoMontaoGutierrez/la-cadena-de-valor-y-la-ventaja-competitiva>

<http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco>

<http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/diagrama-de-las-5-fuerzas-de-porter-presentation>

<http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/09/microsoft-word-estrategia-y-estructura-organizativa.pdf>

<http://www.redalyc.org/home.oa>

[www.redalyc.org/](http://www.redalyc.org/) Revista Omnia. Universidad del Zulia. Profesor de Licenciatura y Postgrado del valle de México. Año 17 N° 1. Enero- Abril, 2011. PP 96- 110.

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/043041.pdf>